高绩效工作系统会降低员工幸福感吗？来自元分析的证据

张兴贵[1] 胡献丹[1] 苏涛[2]

（[1]广东外语外贸大学商学院，广州 510006；[2]广东工业大学管理学院，广州 510520）

摘要 基于53篇文献的55项独立研究、研究样本总人数达51750的数据，对高绩效工作系统与员工幸福感的关系进行了元分析，并检验了文化和行业差异对二者关系的调节作用。结果表明：(1)高绩效工作系统对员工幸福感各维度均存在显著的正向作用，即具有“一致效应”，而非“矛盾效应”。(2)文化情境调节了高绩效工作系统与员工幸福感的关系，在高权力距离和集体主义文化情境下，员工感知的高绩效工作系统与主观幸福感、心理幸福感、健康幸福感的正相关更强。(3)行业对高绩效工作系统与员工幸福感的关系具有显著的调节作用。相比生产性服务业，医疗服务业员工感知的高绩效工作系统与主观幸福感的正相关更强；但医疗服务业员工感知的高绩效工作系统与健康幸福感的正相关低于生产性服务业。研究结论有助于全面理解高绩效工作系统与员工幸福感的关系，启示学界重新认识和审视高绩效工作系统的价值。

关键词 高绩效工作系统，员工幸福感，文化情境，行业差异，元分析

收稿日期：2023-02-06

*国家自然科学基金资助项目(72072044)

通信作者：苏涛，E-mail: sutao@gdut.edu.cn

1 问题提出

近 20 年来，随着员工中心人力资源实践的兴起，人力资源管理与员工幸福感(employee well-being，简称 EWB)的关系成为人力资源管理研究的重要课题(Guest, 2017; Peccei & Van De Voorde, 2019)。作为战略人力资源管理的通用方法和最佳实践，高绩效工作系统(High-performance work systems，简称 HPWPs)与员工幸福感的关系尤其受到学者的关注(Peccei & Van De Voorde, 2019; Guerci et al., 2022)，但现有研究发现，人力资源管理对于员工幸福感具有“矛盾效应”，在改善某方面幸福感的同时，会破坏另一方面(Grant et al., 2007)，存在“双赢论”和“冲突论”两种不同的观点。

“双赢论”主张，HPWPs 不仅提高了组织绩效使雇主受益，而且提高了员工幸福感使员工受益，形成了一种“双赢”的局面(Ho & Kuvaas, 2020)。冲突论认为，员工幸福感与组织绩效是两个不同的目标(Macky & Boxall, 2008)，HPWPs 通过提高组织绩效使雇主受益，但却降低了员工幸福感，导致了“冲突”的结果，因此，HPWPs 具有“矛盾效应”或“双刃剑效应”。这两种观点都得到了实证研究的支持，一些研究发现，HPWPs 对工作满意度(Takeuchi et al., 2009)、积极情感(Luu, 2019)、心理幸福感、健康幸福感(Khoreva & Wechtler, 2018)均有积极作用，能够提升员工幸福感(Huang et al., 2016；孙健敏 等，2018；曹曼 等，2019)；支持了“双赢论”。另一些研究发现，HPWPs 增加了员工的工作压力，工作焦虑和角色负荷(Jensen et al., 2013)，导致情绪衰竭(Boselie et al., 2005；孙健敏，王宏蕾，2016；张军伟等，2019)，对员工幸福感产生负面影响(Peccei & Van De Voorde, 2019；Qi et al., 2021)；支持了“冲突论”。本研究认为，现有研究之所以得出分歧的结论，可能的原因在于：

第一，与员工幸福感的类型有关(Peccei & Van De Voorde, 2019)。员工幸福感是一个多维度的理论建构，有主观幸福感、心理幸福感和整合幸福感三种范式，其测量维度有员工幸福感、心理幸福感、健康幸福感和社会幸福感，既有正面指标如工作满意度和积极情感、也有负面指标如负性情绪和工作压力、工作倦怠等。因此，HPWPs 对员工幸福感的不同维度(如心理幸福感和健康幸福感)和指标(如正向指标和负向指标)的效应可能并不一致。然而，现有研究只是考察了员工幸福感的部分指标，如一些研究只考虑了工作满意度，发现 HPWPs 对绩效和幸福感均有积极的影响(Riordan et al., 2005)。另一些研究只调查了健康幸福感(如心身症状)，发现 HPWPs 对工作绩效有积极影响，但对员工幸福感有消极影响(例如，Truss, 2001)。因此，迄今为止，关于 HPWPs 与员工幸福感关系的研究主要聚焦于部分维度和指标，忽视

了员工幸福感的多维性(Peccei & Van De Voorde, 2019；Guerci et al., 2022)，有关 HPWPs 与员工幸福感的不同维度与指标之间的关系尚未得到系统的实证分析(Guerci et al., 2022)。

第二，现有 HPWPs 与员工幸福感具体维度关系的研究结论，除了与心理幸福感正相关的结论一致外，与其余三个维度关系的研究结论依然存在分歧。首先，虽然 HPWPs 对主观幸福感和关系幸福感具有显著正向作用的结论得到了多数研究的支持，但也有研究发现，HPWPs 与主观幸福感(Khoreva & Wechtler, 2018; Guerci et al., 2022)和关系幸福感负相关(Khoreva & Wechtler, 2018)。其次，虽然 HPWPs 对员工幸福感的负面效应主要体现在健康幸福感(Ogbonnaya & Messersmith, 2018; Salas-Vallina et al., 2021; Qi et al., 2021; Huang et al., 2018)的结论得到了多数研究的支持，但也有研究发现，HPWPs 能够提高员工健康幸福感(Mihail & Kloutsiniotis, 2016)。由此可见，HPWPs 与员工幸福感具体维度的相关性研究，其具体强度和方向的结论并不一致，需要进行系统和深入的分析。

第三，现有研究结论的分歧，可能源于已有研究忽略了 HPWPs 影响员工幸福感的情境变量，即二者关系的边界条件。现有 HPWPs 的研究倾向于采用“普适观”，认为 HPWPs 在所有国家、行业、组织中都是有效的(Rauch & Hatak，2016)。然而，HPWPs 的有效性受到多种情境和条件的制约(孙健敏，王宏蕾，2016)，现有研究主要关注了组织文化、工作特征、人口学变量等因素的调节作用，忽视了文化情境和行业差异的影响(Pagán-Castaño et al., 2020)。员工对 HPWPs 的感知和解释会影响其在工作中的态度和行为(颜爱民等，2016；Drover et al., 2018)，而员工对 HPWPs 的主观感知会因其文化价值观(苏涛等，2019)和所处行业的不同(Tzabbar et al., 2017)而有所差别，但是，有关 HPWPs 与员工幸福感关系的文化背景和行业差异的研究还较为罕见。

第四，虽然一些学者对人力资源管理与员工幸福感的关系进行了较为全面的定性综述(Guest, 2017；张兴贵，陈玮瑜，2017)，但少有研究聚焦于 HPWPs 与员工幸福感的关系，基于元分析方法的文献研究尚未发现。作为量化的文献研究方法，元分析具备两个不可比拟的优势(Certo et al., 2006)：(1)它能够合并统计处理同一主题的多个实证研究结果，更准确地估计变量间关系的大小和真实的相关方向，获得更有说服力的普遍性结论；(2)它可以探讨变量之间关系的边界条件，检验其中的调节效应，更好地诠释变量之间的关系。

基于上述原因，本研究运用元分析方法，系统检验员工知觉的 HPWPs 与员工幸福感的关系，期望在两方面取得进展：第一，厘清 HPWPs 与员工幸福感不同维度之间的关系，其强度和方向如何？以检验 HPWPs 对员工幸福感的作用是否具有“矛盾效应”？“双赢论”

还是“冲突论”更契合二者的关系？以期澄清以往研究存在的分歧。第二，探究 HPWPs 与员工幸福感关系的情境制约因素，二者的关系是否受到文化情境和行业差异的影响？以期为因地制宜地为发挥 HPWPs 的效用提供理论依据。

2 文献综述与研究假设

2.1高绩效工作系统的概念与测量

人力资源系统是基于组织价值观和战略目标的一系列人力资源政策、项目与实践的组合(Arthur & Boyles, 2007)。20 世纪 80 年代以来，随着人力资源管理(Human resource management， 简称 HRM)在组织中战略地位的确立，HRM 研究由微观的职能导向转变为宏观的战略导向(Wright & Boswell, 2002)，它关注人力资源的整体功能对组织战略目标与绩效的作用。Huselid(1995)指出，能为企业创造持续竞争优势的是整体的人力资源管理系统而非单个的人力资源实践，整合的 HRM 系统具有特质性、复杂性、难以模仿和路径依赖等特点，更有利于为企业创造持续竞争优势。

高绩效工作系统(high-performance work systems, 简称 HPWPs)是以提高组织绩效为目标的一系列既独立又相互关联且具有协同效应的 HRM 实践组合(Wright & McMahan, 1992)。关于 HPWPs 的界定目前依然存在分歧。多数观点认为，HPWPs 也被称为高绩效工作实践、高参与工作系统、高承诺工作系统、最佳人力资源实践等(刘善仕，周巧笑，2004；程德俊，赵勇，2011)。但也有观点认为，HPWPs、高参与工作系统和高承诺工作系统是三种不同的 HRM 系统(张正堂，李瑞，2015)，它们的侧重点有所不同：HPWS 以提高组织绩效为目标，高承诺工作系统旨在提高员工组织承诺，而高参与工作系统强调通过员工的参与实现组织目标。鉴于现有研究中存在分歧，为了避免争议，本研究仅以高绩效工作系统或高绩效工作实践作为研究对象，统一用 HPWPs 作为简称，检验其对员工幸福感的效应。

HPWPs 所包含的 HRM 实践主要有：选拔性招聘、广泛的培训、基于绩效的薪酬、员工参与决策、信息共享、工作安全感(工作稳定性)、团队合作(自我管理团队)、灵活的工作安排、员工关系等实践(Combs et al., 2006; Sun et al., 2007; 张正堂，李瑞，2015)。基于 AMO 模型，HPWPs 由三个关键实践组合构成：选择性雇用和培训属于能力提升型实践，以提升员工的能力达到适当的绩效水平；绩效评估和薪酬属于动机激发型实践，旨在激发员工活力，充分挖掘员工潜能；而灵活的工作设计、信息共享、员工参与决策、团队合作等实践属于参

与机会型实践，旨在为员工创造积极参与工作的机会。由于 HPWPs 提高了员工的能力，激发其工作动机，创造员工参与的机会，从而提高其工作满意度和幸福感，进而影响了组织绩效(Van De Voorde et al., 2012)。

关于 HPWPs 的测量存在组织和员工两种不同的研究视角，组织视角从宏观层面关注组织实施的 HPWPs 对企业绩效的影响，多采用管理者/HRM 经理对 HPWPs 进行评价；而员工视角的研究则从微观层面关注个体感知的 HPWPs 对个人绩效、幸福感、主动行为、敬业度等的效应(Zhang & Morris, 2013)。起初，HPWPs 的主流研究关注组织实施的 HRM 实践对组织绩效的作用，近年来研究者更加关注员工感知的 HPWPs(Jiang et al., 2015; 郑晓明等，2020)。这是因为组织与管理者实施 HPWPs 的意图或预期与员工对 HPWPs 的感知并不一致，加之组织实施 HPWPs 的强度存在差异(张军伟等，2019)，因此，导致员工对相同的 HPWPs 存在不同的归因和情感体验(Chuang & Liao, 2010)。更为重要的是，相对于管理者实施的 HRM 实践，员工感知的 HPWPs 对个体行为结果具有更强的预测力(Kilroy et al., 2016)，因此，本研究采用员工的主观感知来界定和测量 HPWPs。

2.2员工幸福感的概念与测量

对员工幸福感的概念界定有主观幸福感和心理幸福感两种研究视角。员工主观幸福感被界定为个体对自身工作生活的认知评价和情感体验，常见的测量指标有工作满意度、积极情感与消极情感(Bakker & Oerlemans, 2011; Kaluza et al., 2020)。心理幸福感关注精神层面的满足体验，以充分实现个体的功能，做正确的事、追求个人成长、自我和谐等(Ryff & Keys, 1995)，强调工作的意义感、胜任感与潜力的发挥(Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012)。相对于主观幸福感的稳定结构，关于心理幸福感的结构尚未达成共识，常见的测量指标有敬业度、工作投入、工作繁荣和工作意义等(Grant et al., 2007; Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012)。

近年来员工幸福感的概念出现整合的趋势(Slemp et al., 2013)。整合视角下的员工幸福感，不仅融合了主观幸福感和心理幸福感的指标，还增加了健康幸福感和关系幸福感的测量指标。Grant 等人(2007)提出，员工幸福感是员工在工作中的体验和个人效能发挥的整体质量，其测量指标包括心理幸福感(Psychological Well-Being)、健康幸福感(Health-related Well-Being)以及关系幸福感(Relationships Well-Being)，这一概念界定为多数学者所青睐(Van De Voorde et al., 2012；Kooij et al., 2013)。健康幸福感是与员工健康有关的生理和身体状况的主观体验，关系幸福感是指个体与他人和组织关系的质量，也称为社会幸福感(Social well-being)。

根据上述文献回顾，本研究从主观幸福感、心理幸福感、健康幸福感和关系幸福感四个方面对员工幸福感进行测量。主观幸福感的测量指标有工作满意度、积极情感与消极情感(Bakker & Oerlemans, 2011; Kaluza et al., 2020)；心理幸福感的测量指标有工作投入、敬业度、工作繁荣和工作意义(Sakuraya et al., 2020; Bohnlein & Baum, 2020)；健康幸福感的测量指标有压力、工作倦怠、情绪耗竭等(Appelbaum et al., 2000; Godard, 2001)。关系幸福感的测量指标有信任、人际关系和组织支持等(Grant et al., 2007; Biétry & Creusier, 2017)。

2.3高绩效工作系统与员工幸福感的关系

本研究以资源保存理论为基础，探究和解释员工知觉的 HPWPs 与幸福感不同维度的关系。资源保存理论认为，个体具有努力获取、保持、培育和保护其重要资源的倾向，以应对环境中的压力和挑战，实现个人目标(Hobfoll et al., 2018)。资源是对人们具有重要价值的物质(如金钱)、条件(如地位、社会关系、社会支持)、个人特征(如自尊、自我效能等个人积极特质)和能量(如个人精力和活力)。幸福感源于个体需要和目标实现后的主观体验，而资源是实现个人需要和目标的工具和条件，充足的、符合个人需要的资源，能够降低目标实现过程中的不确定性(章凯，林丛丛，2018)，增强个体对目标实现的期待和心理安全感。资源的获得、存续和增加会激活资源增益的循环，从而提升员工幸福感；而资源的损失或资源损失的预期会激活资源损耗的循环，对个体幸福感产生负面影响。

根据资源保存理论，资源得失的变化(获得、保持和增减)是人力资源实践影响员工幸福感的机制。HPWPs 为员工完成组织任务提供了所需要的工作资源，实现了资源的增益，从而提高了员工幸福感(Boon & Kalshoven, 2014)。首先，HPWPs 的招聘与选拔、培训和发展等实践措施，提升了员工的知识、能力和技能等个人资源，帮助个体有效适应工作要求，达成高水平工作目标(Huang et al., 2016)，实现个人成长目标和自我价值。这增强了员工的自我效能感、胜任感以及对环境和工作的控制感(Guerci et al., 2022)等个人资源，从而提升了员工的工作满意度和工作投入(Deci, et al., 2017)，增强了工作的意义感。其次，HPWPs 所实施的基于绩效的薪酬和激励计划等实践，能够使员工获得公平公正的物质回报，增加了他们的经济资源和条件资源(魏巍 等, 2020)，有利于提升员工的物质幸福感和生活满意度。因此，HPWPs 中基于能力和动机的实践实现了物质资源和个人资源的增益，激活了资源增益的循环，从而提升了个人主观幸福感和心理幸福感。

再次，HPWPs 中的员工授权、参与机会、内部晋升、就业保障等实践，使员工感知到组织的关心、重视与支持(Kuvaas, 2008)，能增进员工对组织的信任和认同(蒋建武，赵珊，

2017)。而 HPWPs 中的员工参与决策、团队合作、开放性沟通等实践，既能够增进员工的归属感和工作安全感，又能够构建良好的组织内部关系网络(Evans & Davis, 2005)，营造和谐的工作氛围，增进融洽的人际关系(Khoreva & Wechtler, 2018)，扩展了员工的关系资源，因而能够增强员工关系幸福感(Hu & Jiang, 2018; Sanders et al., 2019)。

然而，HPWPs 提供的资源通常伴随着高工作需求(Jensen et al., 2013)，可能会带来工作压力，导致实际的资源损耗或使员工感受到资源损失的威胁(Bakker & Demerouti, 2007)，从而降低员工幸福感。HPWPs 以提高组织绩效为目标，要求员工提高工作质量和效率，增加了员工的工作要求(Chaudhuri, 2009)，会导致员工工作超载(Franco-Santos & Doherty, 2017)，激活资源损失的循环。为了应对工作要求，避免因低绩效而遭受的资源损失(如薪资降低、晋升受阻等)，员工会在工作中投入更多的资源，如更长的工作时间、更持久的注意力、高水平的努力等，这必将消耗个体认知资源、情绪资源和健康资源，容易导致焦虑、疲劳和情绪耗竭等(Bakker & Demerouti, 2007)，降低健康幸福感(Xia et al., 2019)。

由此，HPWPs 对员工幸福感的影响是一把“双刃剑”，虽然有利于提高主观幸福感、心理幸福感和关系幸福感，但也同时会增加员工的工作负荷，损害员工的健康幸福感(Van De Voorde et al., 2012)。

基于以上理论分析，提出如下研究假设：

H1a：HPWPs 对主观幸福感、心理幸福感和关系幸福感具有显著的正向预测作用。

H1b：HPWPs 对健康幸福感具有显著的负向预测作用。

2.4高绩效工作系统与员工幸福感的关系：调节变量

2.4.1 文化背景的调节作用

近十年来，虽然有关 HPWPs 与员工幸福感关系的实证研究不断涌现，但研究结果仍存在诸多矛盾和分歧，这与 HPWPs 中的工作资源和工作要求之间的平衡有关，也预示着 HPWPs 对员工的影响具有严格的边界条件(孙健敏，王宏蕾，2016)。现有 HPWPs 的研究倾向于采用“普适观”，认为 HPWPs 在任何国家和民族文化背景中都是有效的(Rauch & Hatak, 2016)。然而，研究发现，HPWPs 的有效性受到多种情境和条件的制约，国家文化作为重要的情境变量，可能会对 HPWPs 与幸福感的关系产生影响(Peccei et al., 2013)。但现有实证研究主要集中在组织层面或者微观个体层面，有关 HPWPs 与员工幸福感关系的跨文化研究较为罕见(李敏，邓蓉, 2010；Rode et al., 2016)。

国家文化是由一国成员共同拥有的深层价值观体系(Hofstede, 1991)，形塑着人们的认知

观念和思维方式，不同文化情境下的个体对客观事物的意义、重要性的认知和评价会存在差异(Hofstede et al., 2010)。员工对 HPWPs 有效性的感知会受到文化价值观的影响，例如 Lawler 等(1992)对比了美国企业和日本企业的人力资源管理系统后发现，高刺激、高奖励的薪酬设计对于美国企业的员工有着显著的积极影响，而对日本企业员工的影响并不显著。

员工幸福感是个体对工作体验和效能的总体质量评价，个体的主观体验和感知又会因其所处文化情境的不同而有所差异，例如 Khoreva 和 Wechtler(2018)发现，在高权力距离情境中，HPWPs 与关系幸福感呈现负相关；而 Salas-Vallina 等(2021)发现，在低权力距离情境中二者关系呈现正相关。此外，Ehrnrooth 和 Björkman(2012)基于北欧的样本发现，HPWPs 会对员工产生双刃剑效应，同时带来积极和消极的影响。因此，文化背景可能是 HPWPs 与员工幸福感关系的调节变量。

关于文化差异的理论框架，以霍夫斯泰德的文化价值模型使用最为广泛(Naseer et al., 2019)，东西方文化在权力距离、集体−个人主义及长期−短期导向 3 个维度上的差异尤为明显(王佳燕等，2022)，东方文化具有高权力距离、集体主义、长期导向等特点，员工对组织的依赖性更强，更适应高层级和制度化的工作环境；西方文化具有低权力距离、个人主义倾向和短期导向等特点，员工注重个体自由与自主，更适应扁平化和灵活的工作环境。因此，本研究在探究文化差异对 HPWPs 与员工幸福感关系的影响时，聚焦于以上三个文化维度。

(1)权力距离

权力距离(Power distance)是指个体对组织内不平等的权力分配的接受程度，权力距离越高，表明个体对权力分配不均衡的接受程度越高(Clugston et al., 2000)。HPWPs 强调员工参与决策和授权，使员工在执行工作任务时拥有工作自主性和灵活性。不同权力距离情境中，员工对 HPWPs 中的授权、员工参与等的感知均存在差异，高权力距离的员工更容易接受权力的不均衡分配，对于 HPWPs 中的授权、自主性等实践的敏感程度低于低权力距离的个体，倾向于服从领导的决策与安排，并不期望领导会让其参与决策。甚至有研究发现高权力距离的员工对工作自主性和授权会有所抵触，以恐惧和不信任的态度看待员工参与(Chen & Aryee, 2007; Newman & Nollen, 1996)。刘善仕和周巧笑(2004)的研究发现，高权力距离的员工参与管理和决策的程度很低，他们倾向于服从领导的安排和派遣，如果没有管理者的行政命令，反倒会无所适从或各自为政，影响工作效率。低权力距离的员工则更喜欢参与决策和拥有更高的工作自主权，这对其工作满意度、组织承诺和组织认同感产生积极影响(施杨，李南，2009)，这些工作资源更能激发其工作投入，实现自我价值，增进主观幸福感和心理

幸福感。

信任是组织内关系的核心成分，是员工工作绩效和上下级关系的重要决定因素(郑伯埙，1999)。陈笃升(2014)指出，在高权力距离文化背景下，员工与企业之间的相互信任程度会低于低权力距离情境的国家。此外，高权力距离下的员工通常与上级保持较大的社会距离(郑晓旭等，2023)，而低权力距离中的员工感知到与主管之间的情感差距较小(谢俊等，2012)，因此更容易接受需要员工高度参与的 HPWPs，并将其视为组织重视他们、给其提供工作资源的信号，从而影响他们的组织支持感与信任(Zhong et al., 2015)，因此，低权力距离员工感知的 HPWS 与关系幸福感的正相关更强。

此外，高权力距离的员工可能会将 HPWPs 带来的工作要求视为完成角色任务的正当要求，尽职尽责地完成工作任务，视长时间工作和加班为常态，未必会导致消极的情感体验。Oruh 和 Dibia(2020)的研究发现，由于权力距离的存在使员工无法在与压力源相关问题上挑战雇主。所以，相比低权力距离的员工，高权力距离员工感知的 HPWPs 对情感幸福感和健康幸福感的消极影响可能更弱。综上，提出假设：

H2a：权力距离调节了 HPWPs 与主观幸福感和心理幸福感之间的关系，相对于高权力距离的个体，低权力距离的个体感知的 HPWPs 与主观幸福感和心理幸福感的正相关更强。

H2b：权力距离调节了 HPWPs 与关系幸福感之间的关系，相对于高权力距离的员工，低权力距离员工感知的 HPWPs 与关系幸福感的正相关更强。

H2c：权力距离调节了 HPWPs 与健康幸福感之间的关系。相对于高权力距离的员工，低权力距离员工感知的 HPWPs 与健康幸福感的负相关更强。

(2)集体主义与个人主义

集体主义(collectivism)和个人主义(individualism)是指一个国家的人民喜欢以群体/个体成员形式进行活动的倾向。集体主义文化重视个体与组织或团队之间的相互依存、合作与和谐，其心理体验或情感的产生会受到群体中他人的影响(Erdogan & Liden, 2006; Francesco & Chen, 2004)。而个人主义文化强调个体的自我独立性，重视自我价值与个人体验，情绪由自己主导(Kastanakis & Voyer, 2014)。

个人主义导向的员工重视个人利益，看重自我实现和发展，具有更强的自我增强动机(Gu et al., 2022)，对能够增长个人资源的 HPWPs（如工作自主性和决策参与等实践）更容易接受和认可，对 HPWPs 传递出的投资员工成长和关怀支持员工的感知也更加强烈(Zhong et al., 2015)。而集体主义导向使得员工重视集体目标，倾向于压抑个体自身的需要和目标(邹

琼，佐斌，2004)，对于获取 HPWPs 提供的、能够增长个人资源的动机不如个人主义导向的员工强烈。因此，个人主义导向的员工对于 HPWPs 与主观幸福感和心理幸福感关系的感知会更强烈。

集体主义导向的员工更重视集体利益(Madhavan, 2011)，强调个人与组织目标的一致性，以及人际和谐(张文勤 等，2020)。HPWPs 提供的支持性资源，以及构建组织成员积极心理联系的实践(如信息共享、团队合作等)，更能满足集体主义导向员工的人际联结需求。此外，集体主义导向的员工对组织有着更为强烈的认同感(李燕萍，徐嘉，2014)，更容易说服自己同组织保持一致，因此对组织实施的 HPWPs 的接受和认可程度更高。因此，集体主义导向员工感知的 HPWPs 与关系幸福感的正相关更强。

HPWPs 是以绩效为导向的人力资源管理实践组合，会增加工作强度和工作要求(Jensen et al., 2013)。集体主义导向的员工以集体利益为重，更关心组织和群体的利益和幸福感(Wagner, 1995)，当员工感知到 HPWPs 带来的高工作要求时，会视其为工作角色的必然要求，并且更可能进行积极解读，视为挑战性压力而非阻碍性压力，激励其调动工作资源以完成工作目标(孙健敏，王宏蕾，2016)，避免因不能完成任务而造成的资源损失；而个人主义导向的员工更关注个人内心的真实感受(杨伟文，李超平，2021)，对 HPWPs 带来的工作要求与约束更为敏感，对现有资源或潜在资源的损失威胁的反应更强烈，个体需要消耗更多的情感资源和身心健康资源来应对工作压力(李爱梅 等，2015)，更容易导致健康幸福感遭受损害。

综上，提出研究假设：

H3a：个人−集体主义调节了 HPWPs 与主观幸福感和心理幸福感的关系，个人主义导向的员工感知的 HPWPs 与主观幸福感和心理幸福感的正相关强于集体主义导向的员工。

H3b：个人−集体主义调节了 HPWPs 与关系幸福感之间的关系，相对于个人主义导向的员工，集体主义导向的员工感知的 HPWPs 与关系幸福感的正相关更强。

H3c：个人−集体主义调节了 HPWPs 与健康幸福感之间的关系。相对于集体主义导向的员工，个人主义导向的员工感知的 HPWPs 与健康幸福感的负相关更强。

(3)长期导向与短期导向

长期导向(long-term orientation)是指未来导向的价值观，个体注重未来的回报，接受延迟满足，有更强的耐心、毅力和韧性；相反，短期导向(Short term orientation)指的是现在导向的价值观，关注眼前利益，更注重个人自由和即时满足(Gu et al., 2022)。HPWPs 不仅通过培训强化员工工作所需的能力和技能，而且通过公平的薪酬和绩效评价有效激发了员工的工

作动机，为员工的持续发展提供了机会和平台，向员工传递出组织对他们长期投资的信号。长期导向的员工更看重职业前景和岗位上升空间，会认为组织实施 HPWPs 的目的不仅关注组织利益，更看重员工的职业发展与成长(Vo & Bartram, 2012)。因此，HPWPs 更能满足长期导向员工的心理需求，使员工能够认识到在组织发展过程中自己的贡献是被重视的，能够激发员工的自我价值感和内在动机(曹曼　等，2019)，从而工作更加投入，表现出对组织的强烈认同、信任和归属感(Alfes et al., 2012)，其主观幸福感、心理幸福感和关系幸福感更强。

此外，长期导向的员工更看重未来的目标而不是当下的享受，在遇到困难时更能够坚持不懈、更具韧性和毅力，这些心理资本是宝贵的个人资源，能够帮助个体有效应对 HPWPs 带来的工作压力和挑战，在压力下保持乐观和韧性，能够以积极的情绪和心境应对压力，缓冲了压力的消极作用和对健康的负面影响，其健康幸福感更高。综上，提出以下假设：

H4a：长期−短期导向调节了 HPWPs 与主观幸福感和心理幸福感之间的关系，与短期导向的个体相比，长期导向的员工感知的 HPWPs 与主观幸福感和心理幸福感的正相关更强。

H4b：长期−短期导向调节了 HPWPs 与关系幸福感之间的关系，与短期导向的个体相比，长期导向员工感知的 HPWPs 与关系幸福感的正相关更强。

H4c：长期−短期导向调节了 HPWPs 与健康幸福感之间的关系，与长期导向的员工相比，短期导向员工感知的 HPWPs 与健康幸福感的负相关更强。

2.4.2 行业的调节作用

根据样本数据的分布特征，本研究将行业分为生产性服务业(主要涵盖金融服务、通讯服务、商务服务、人力资源服务等生产支持性服务等)、医疗服务业及其他(多种行业混合或未明确交代行业的样本，由于行业属性不明确，故下文不予讨论)。组织由于所处行业的不同，面临不同的技术环境和劳动力市场，不同的行业和制度背景会形成不同的人力资源策略和实践(Young et al., 2010)。因此，不同行业所采用的 HPWPs 及其有效性可能不同。

随着服务经济在大多数国家的经济中占据主导地位(Liao et al., 2009)，服务业高绩效工作系统的研究受到了学界的关注(Mihail & Kloutsiniotis, 2016)。生产性服务业是为制造业提供中间服务的行业(李霞　等，2016)，具有知识技术含量高、创新性强、产业融合度高等特征(夏杰长，肖宇，2019)，其人力资本具有较高的专业性、流动性和市场化特征，组织并不倾向于长期培养员工，而是依赖外部劳动力市场机制(Erickson, 2004)，其人力资源实践具有鲜明的利诱型人力资源系统的特征：招聘强调技术的胜任力，进行有限的技术培训，绩效评估强调结果导向和对员工的控制，薪酬强调对外公平，员工晋升空间有限，提供有限的工作

保障，企业与员工的关系主要是经济交换关系(刘善仕，刘辉健，2005)。

医疗服务业属于劳动密集型、知识密集型和技术密集型服务业(Fan et al., 2014)。医护人员的工作关乎病人的健康和生命安危，不仅要为患者提供高质量的服务，还要处理好医患关系，因此，从业者不仅需要精湛的专业技能，还需较强的压力承受能力和情绪劳动能力(Fan et al., 2014)。为了提供专业化的服务，保持和谐的医患关系，医疗行业的人力资源需要保持适度的稳定性，且其专业能力需要长期的积累和培养，因此，医院更多地采用广泛培训、参与式管理、内部晋升、工作安全感等实践(Huang et al., 2016)，以应对高强度的工作要求和压力。这种人力资源系统强调对内公平，建立了内部劳动力市场，组织注重培养员工的信任感(Salas-Vallina et al., 2021)，给予员工高工作保障，重视员工的职业发展，谋求与员工建立长期的工作关系(Zhang et al., 2013)。因此，医疗服务业的员工与组织之间更多基于相互信任和情感投资进行社会交换(Shore et al., 2006)，其人力资源实践具有投资型人力资源系统的特征(刘善仕，刘辉健，2005)。

由于医疗行业所实施的投资型人力资源实践为员工的职业成长和个人发展提供了所需的资源，这些资源不仅有效缓解了高工作要求带来的资源损耗，而且有效提升了员工的能力，激发了员工的工作动机(Sadatsafavi et al., 2015)，实现了个人资源的增益；相反，生产性服务业所实施的利诱型人力资源实践更强调对员工的经济交换和控制，较少涉及社会交换和情感关怀，更容易导致员工个人资源的损耗(Schaufeli, 2006)。因此，相对于生产性服务业，医疗行业员工对高绩效工作系统提供的组织支持资源的感知更强烈，更有助于其实现自我目标与价值，提升心理幸福感。

但医疗行业由于责任重大，需要员工精力高度集中、持续在岗，导致员工工作时间长、工作强度大(赵新元　等，2020)，加班加点和轮班倒班是工作的常态；为了维持和谐的医患关系，员工需要持续进行情绪劳动，致使医疗行业员工面临巨大的心理压力，这势必影响其身体健康和心理健康。综上，提出假设：

H5：行业调节了 HPWPs 与主观幸福感、心理幸福感和健康幸福感间的关系，医疗服务业中个体感知的 HPWPs 与主观幸福感和心理幸福感的正相关强于生产性服务业，而生产性服务业个体感知的 HPWPs 与健康幸福感的正相关强于医疗服务业。

基于上述理论基础和假设推导，本研究构建如图 1 理论模型。

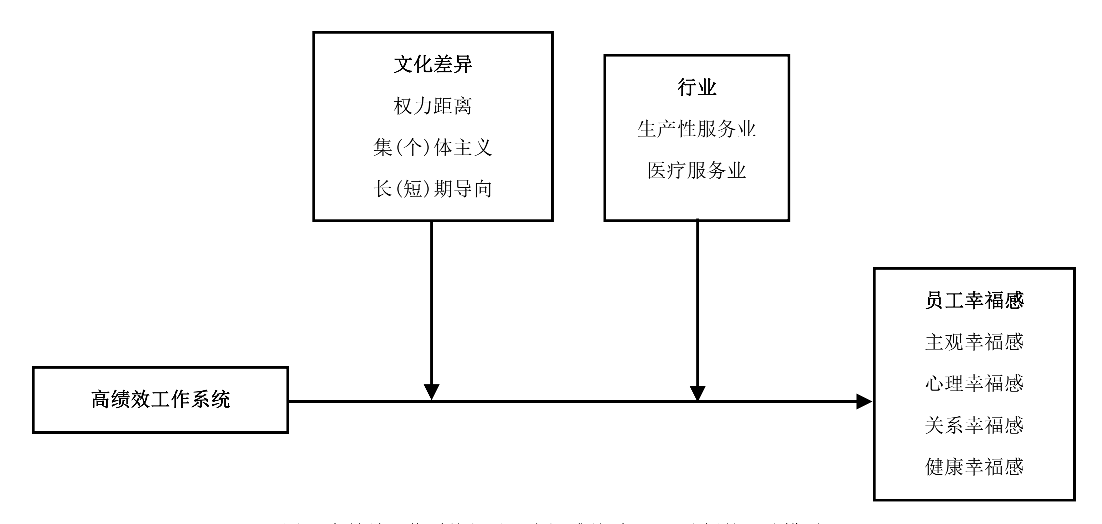


图 1 高绩效工作系统与员工幸福感关系 Meta 分析的理论模型

3 研究方法

3.1文献检索与筛选

为了全面系统地搜集有关高绩效工作系统与员工幸福感关系的实证文献，本研究首先将“高绩效工作系统/实践”“人力资源管理”“HRM 管理/实践/系统/捆绑”“人力资源实践/系统/捆绑”与“幸福”“幸福感”“快乐”“工作满意度”“积极情感”“消极情感”“敬业度”“工作投入”“工作繁荣”“工作旺盛”“工作意义”“组织支持”“信任”“人际关系”“工作压力”“倦怠”“情绪耗竭”进行组合，在知网、万方、维普数据库中进行检索。其次将“high performance work practice/system” “HPWPs” “HPWS” “Human Resource Management” “human resource work practice/system” “HRM Management/practice/system/Bundles” “Human Resource practice/system/Bundles” 与 “happiness” “well-being” “well being” “wellbeing” “job satisfaction” “positive affect” “negative affect” “work engagement” “employee engagement” “job involvement” “HRMiving at work” “job meaningfulness” “organizational support” “trust” “relationship” “job stress” “job strain” “burnout” “exhaustion”进行组合，在 Web of science、ProQuest、Elsevier、Google Scholar 等英文数据库进行检索。第三，为避免遗漏，本研究对重要的综述论文(如 Peccei & Voorde, 2019; Guest, 2017 等)和实证论文(如 Guerci et al., 2022; Zhang et al., 2013 等)中的参考文献进行了人工搜索。为保证文献质量，仅选择核心期刊论文(CSSCI/SSCI)，不考虑硕博学位论文、会议论文以及其他未发表的文章，文献检索截止到 2023 年 3 月。

本文通过以下标准对初步检索到的文献进行筛选：(1)剔除纯理论研究、综述研究以及案例研究等非实证研究；(2)删除没有报告样本量与相关系数（或者可以转换成相关系数的其它效应值如β值、T值等）的文献(苏涛 等，2019)；(3)研究主题为个体层面 HPWPs 与幸福感指标的关系，排除跨层次的研究；(4)研究主题为高绩效工作系统或实践组合对员工幸福感的效应，排除单一 HRM 实践的研究。(5)调查数据重复发表只选其一。最终获得的有用文献共 53 篇，其中中文核心期刊文献 11 篇，英文期刊文献 42 篇；共包括 55 项独立研究、92 个效应值，总样本量为 51750。既有来自东方文化国家(中国、印度、日本、韩国、巴基斯坦)的样本，又有来自西方文化国家(英国、德国、美国、荷兰、西班牙、葡萄牙、澳大利亚、巴西、芬兰、比利时、希腊)的样本。符合纳入标准的文献年份从 2008 年到 2022 年，文献的筛选流程如图 2 所示。

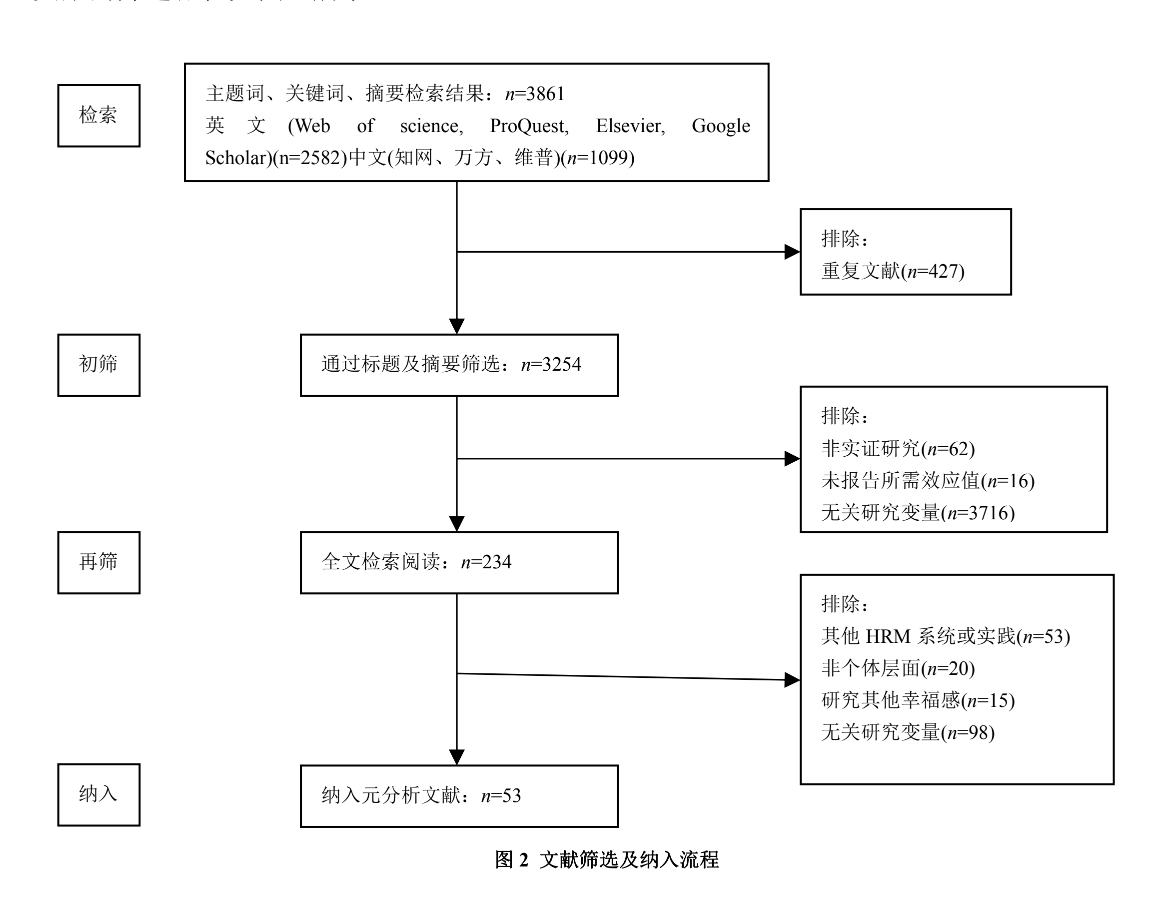


图 2 文献筛选及纳入流程

3.2文献编码

根据卫旭华(2021)的编码步骤建议，制作了编码表。主要编码信息包括：文献信息(作者、题目、发表年份等)、HPWPs、幸福感类型(主观幸福感及其子维度、心理幸福感及其子维度、健康幸福感及其子维度、社会幸福感及其子维度)、国家、行业(制造业、传统服务业、生产

性服务业、医疗行业、互联网与高新技术企业等)、数据来源(管理者评价/员工评价)、研究方法与数据收集时间点(横断面研究、其他)、样本量、测量工具、量表信度系数、相关系数等。其中国家用于编码文化差异，根据霍夫斯泰德的文化价值观的调查数据，对权力距离、集(个)体主义、长(短)期导向 3 个维度进行编码，各个维度的分值在 0~100 之间，以 50 分为标准，将文化维度分为高分组和低分组(王佳燕　等，2022)，低分组代表低权力距离、集体主义和短期导向，高分组代表高权力距离、个人主义和长期导向。此外，独立样本是效应值编码的基本单位，如果同一篇文章中有多个独立样本，则每个独立样本分别进行编码。

高绩效工作系统的测量分为整体测量和分维度测量，本研究关注高绩效工作系统的整体效应，因此对于分维度的研究进行合并处理，例如一项研究中报告了高绩效工作系统各维度(如培训与发展、绩效考核、有竞争性薪酬、参与决策等)与员工幸福感之间的关系，按照 Hedges 和 Olkin(1985)的组合效应值计算策略对相关系数进行整合处理，从而得到高绩效工作系统或实践组合对幸福感的效应值。

对员工幸福感的分类参照了原文的概念描述与测量指标，如果测量指标为“工作满意度和(或)积极情感/消极情感”等，则编码为“主观幸福感”，将其聚合计算主观幸福感总分时，对消极情感与 HPWPs 的相关系数进行反向编码；如果测量指标为“敬业度/工作投入/工作意义/工作繁荣”，则编码为“心理幸福感”；如果测量指标为“信任/组织支持/人际关系”，则编码为“关系幸福感”；如果测量指标为“工作压力/工作倦怠/情绪耗竭”，则编码为“健康幸福感”，将其聚合计算健康幸福感总分时，对上述测量指标与 HPWPs 的相关系数进行了反向编码，系数越高表明健康幸福感得分越高。由于纳入的 53 篇文献中，未发现探究员工层面的高绩效工作系统与工作繁荣、工作意义的实证研究。因此下文的心理幸福感测量指标仅包括工作投入/敬业度。

文献编码过程由 3 位研究者依据统一的文献和编码标准独立编码，编码一致性为 88.7%，对于不一致的条目回归原文，重新讨论以达成共识。

3.3元分析过程

本研究借助 Comprehensive Meta Analysis(CMA)3.0 软件对数据进行分析和检验，在使用 CMA 3.0 之前，先对编码的数据进行预处理。首先，以相关系数 r 作为效应值，对可转化为相关系数的其他效应值先进行转换。其次，为了降低由于量表不一致带来的测量误差，通过信度系数对效应值的测量误差进行了修正，对于有些研究中个别变量信度缺失的情况，先回归原文查看是否报告了信度，如未报告，则由采用同一量表的其他研究样本加权信度来代替

(王佳燕 等，2022)，若无同一量表，则用其他研究的样本加权信度均值代替缺失的信度，随后将样本数据和修正后的相关系数录入 CMA 3.0 软件中，数据处理过程主要包括效应值转换、发表偏倚分析、异质性检验、主效应检验和调节效应检验。

4 研究结果

4.1效应值转换

首先利用 Fisher 转换公式将相关系数 r 转换为 Fisher's Z 值，然后以抽样标准误平方(SD_{Zi}^2)的倒数作为权重W_i(此处 i 表示第 i 个研究，Z_i 为第 i 个研究的 Fisher's Z 值)，对 Fisher's Z 值做加权平均处理得到$\bar{Z}$值，最后将$\bar{Z}$值转化为最终效应值 r'，进而得到一个精确且可信的整合效应值(Hedges & Olkin, 1985)。

4.2发表偏倚及异质性检验

发表偏倚(publication bias)又称出版偏倚，是指被发表的研究文献不能系统全面地代表该领域已经完成的研究总体的现象(Kepes et al., 2012)，因为结果具有统计学意义的研究比不具有统计学意义的研究更容易被接受和发表(Dickersin, 1997)。本研究通过计算失安全系数来检验发表偏倚问题。失安全系数(Fail safe N)指为推翻 Meta 分析结果所需要找到的未发表的显示弱相关性结果的文献数量。Rosenthal(1979)提出，当失安全系数小于 $5k$+10 时(k 为效应值的个数)，说明可能存在严重的发表偏差问题；反之，失安全系数越大，说明存在发表偏倚的可能性越小(张建平 等, 2020; Orwin, 1983)。

但也有研究者认为，失安全系数的计算会因显著性水平的不同而存在较大差异，因此采用“$5k$+10”的标准不一定合理。卫旭华等(2018)和王震等(2012)认为可直接将失安全系数(Fail-safe N)与研究数量(k)进行对比，若 Fail-safe N 大于 k，说明不存在严重的发表偏差问题，则可进行后续的检验或分析，若存在发表偏差，则需寻找更多未发表的文献。Joshi 和 Roh(2009)以及 Bell 等(2011)分别在 AMJ 和 JOM 两本管理学顶级期刊上发表的元分析也采用了这一标准。因此，本研究按照 Fail-safe N 大于 k 的标准，进行发表偏倚的评估，检验结果见表 1。

表 1 左侧为发表偏倚检验结果，以 HPWPs 与主观幸福感的关系为例，失安全系数为 9614，远大于 k=30，且远大于($5k$+10)=160，即观察到的研究需找到 9614 项未发表的研究，

才会使统计结果不显著。从表 1 中可看出，HPWPs 与主观幸福感、心理幸福感、关系幸福感和健康幸福感之间关系的失安全系数均远大于 5*k*+10，HPWPs 与上述 4 种幸福感的所有测量指标(如工作满意度、工作投入、信任等)对应关系的失安全系数均大于 *k*；除工作压力外，其他的失安全系数均大于 5*k*+10，因此，本研究效应值整合结果的稳定性较好，所有变量关系不存在严重的发表偏倚问题。

表 1 发表偏差分析和异质性检验结果

HPWPs 与员工幸福感	Fail-safe *N*	*5k+10*	*k*	*Q*	*df(Q)*	*P*	I^2	*Tau2*	标准差	方差	*Tau*
主观幸福感	9614	160	30	2668.10	29	0.000	98.913	0.09	0.05	0.00	0.30
工作满意度	3725	150	28	2012.22	27	0.000	98.658	0.08	0.05	0. 00	0.28
积极情感	1840	35	5	126.96	4	0.000	96.849	0.05	0.04	0.00	0.23
消极情感	546	40	6	486.64	5	0.000	98.973	0.07	0.06	0.00	0.26
心理幸福感	6810	80	14	168.01	13	0.000	92.262	0.02	0.01	0.00	0.15
工作投入/敬业度	6810	80	14	168.01	13	0.000	92.262	0.02	0.01	0.00	0.15
关系幸福感	5989	100	18	3417.56	17	0.000	99.503	0.27	0.19	0.04	0.52
信任	2699	45	7	349.75	6	0.000	98.284	0.23	0.15	0.02	0.48
组织支持感	1902	50	8	897.50	7	0.000	99.220	0.43	0.26	0.07	0.66
人际关系	1010	30	4	605.44	3	0.000	99.504	0.10	0.10	0.01	0.32
健康幸福感	3342	105	19	713.36	18	0.000	97.477	0.06	0.02	0.00	0.23
工作压力	12	35	5	194.84	4	0.000	97.947	0.06	0.05	0. 00	0.24
工作倦怠	666	30	4	27.11	3	0.000	88.934	0.01	0.01	0. 00	0.09
情绪耗竭	82	40	6	98.29	5	0.000	94.913	0.07	0.05	0.00	0.26

注：HPWPs 为高绩效工作系统；Fail-safe *N* 为失安全系数；*k* 为效应值数量；*Q* 为同质性检验统计量；*df(Q)* 为自由度；I^2 为效应值的真实差异占据观察变异的比例；Tau^2 为研究间变异可用于权重计算的比例。下同。

异质性检验的目的在于检验不同研究结论的效应量是否异质，主要用来评价不同研究效应值差异的程度，若效应量存在异质性，则意味着不同研究之间可能存在潜在调节变量。本研究采用较为常见的 *Q* 统计量及 I^2 统计量来评估异质性水平。其中 *Q* 统计量是基于总变异的检验，*Q* 显著则表明存在异质性，可能是由于文化背景、行业和数据来源不同等原因造成的。I^2 表示效应值的真实差异占观察变异的比例，区分高、中、低异质性的 I^2 临界点分别为 75%、50%、25%(Higgins et al., 2002)，比值越大表明异质性程度越高。异质性检验结果见表 1，以 HPWPs 与主观幸福感的关系为例，Q=2668.10，且 p<0.001，即效应值存在异质性，I^2=98.913>0.75，即效应值的真实差异占据观察变异的 98.913%，说明在该关系中纳入元分析的 30 个效应值存在显著的高异质性。本研究分析的 HPWPs 与主观幸福感、心理幸福感、

关系幸福感、健康幸福感及其亚组之间的所有关系中，Q 值均显著(p<0.001)，且 I^2 大于 75%，表明各效应量之间均存在高异质性，因此均使用随机效应模型进行分析。

4.3主效应检验结果

HPWPs 与主观幸福感、心理幸福感、关系幸福感、健康幸福感及其亚组之间关系的主效应检验结果见表 2。结果显示，HPWPs 与主观幸福感(ρ=0.50, ρ为经测量误差修正后的相关系数)、心理幸福感(ρ=0.49)、关系幸福感(ρ=0.58)、健康幸福感(ρ=0.23)均为显著正相关，95%置信区间不包含零，p 值<0.001。研究假设 1a 得到支持，假设 1b 未得到支持，数据结果与假设 1b 相反。

其中 HPWPs 对主观幸福感的二级指标工作满意度、积极情感具有显著的正向作用(ρ=0.55, p<0.001; ρ=0.61, p<0.001)，对消极情感具有显著的负向影响(ρ=−0.25, p<0.05)。HPWPs 显著正向影响心理幸福感的测量指标工作投入/敬业度（ρ=0.49，p<0.001）。HPWPs 对关系幸福感的二级指标(信任、组织支持感、人际关系)均具有显著正向作用（ρ值分别为 0.70、0.53、0.38，p 值均小于 0.01）。在健康幸福感的 3 个二级指标中，虽然 HPWPs 对工作倦怠有显著负向影响(ρ=−0.37, p<0.001)，但 HPWPs 对工作压力、情绪耗竭均不存在显著的影响，HPWPs 对健康幸福感的整体效应为显著的正向作用。

表 2 高绩效工作系统与员工幸福感关系的主效应检验结果

HPWPs 与员工幸福感	模型	*k*	*N*	*r*	ρ	95%*CI*		*Z*	*P*
						95%*LL*	95%*UL*		
主观幸福感	随机	30	36472	0.42	0.50	0.42	0.58	9.91	0.000
工作满意度	随机	28	33392	0.47	0.55	0.47	0.62	11.47	0.000
积极情感	随机	5	3308	0.51	0.61	0.47	0.73	6.80	0.000
消极情感	随机	6	18380	−0.22	−0.25	−0.44	−0.04	−2.32	0.020
心理幸福感	随机	14	7892	0.43	0.49	0.43	0.55	12.77	0.000
工作投入/敬业度	随机	14	7892	0.43	0.49	0.43	0.55	12.77	0.000
关系幸福感	随机	18	22089	0.48	0.58	0.40	0.72	5.36	0.000
信任	随机	7	1924	0.58	0.70	0.47	0.84	4.74	0.000
组织支持感	随机	8	2488	0.45	0.53	0.13	0.78	2.50	0.012
人际关系	随机	4	17728	0.30	0.38	0.09	0.62	2.49	0.013
健康幸福感	随机	19	14019	0.20	0.23	0.12	0.33	4.22	0.000
工作压力	随机	5	4532	−0.07	−0.07	−0.28	0.15	−0.61	0.544
工作倦怠	随机	4	4964	−0.32	−0.37	−0.45	−0.28	−7.80	0.000
情绪耗竭	随机	6	1750	−0.14	−0.16	−0.36	0.05	−1.53	0.127

注：*k* 为效应值数量；*N* 为独立样本数量；*r* 表示样本加权平均效应值；ρ表示经过信度修正的样本加权平均效应值；95%*CI* 表示ρ的 95%的置信区间；*Z* 为双尾检验的统计值。下同。

4.4调节效应的检验

本研究检验了文化情境和行业的调节作用(见表 3 和表 4)，通过 Q_B 统计量(组间异质性)及其显著性来判断调节作用存在与否。由于纳入的文献存在高异质性，对调节效应的检验也采用随机效应模型。由于医疗服务业 HPWPs 与心理幸福感关系的研究只有 1 篇文献，不满足研究数量要求，故不对该变量关系进行行业调节作用检验。

表 3 文化差异的调节作用检验结果

调节因素	HPWPs 与幸福感	类别	*k*	*N*	*r*	ρ	95%*CI*		*Z*	*P*	Q_B	*df(Q)*	*p*
							95%*LL*	95%*UL*					
文化差异	主观幸福感	低权力距离	10	25374	0.28	0.34	0.20	0.46	4.81	0.000	10.02	1	0.002
		高权力距离	19	10427	0.48	0.56	0.49	0.63	12.20	0.000			
		集体主义	18	8780	0.47	0.55	0.47	0.63	10.28	0.000	5.28	1	0.022
		个人主义	11	27021	0.32	0.38	0.24	0.50	5.05	0.000			
		短期导向	9	4135	0.40	0.46	0.30	0.60	5.13	0.000	0.24	1	0.622
		长期导向	20	31666	0.43	0.51	0.41	0.59	8.60	0.000			
	心理幸福感	低权力距离	6	5119	0.37	0.42	0.32	0.51	7.76	0.000	4.67	1	0.031
		高权力距离	8	2773	0.47	0.55	0.47	0.61	11.81	0.000			
		集体主义	6	2310	0.46	0.54	0.45	0.62	9.78	0.000	1.98	1	0.160
		个人主义	8	5582	0.40	0.46	0.37	0.53	9.32	0.000			
		短期导向	4	1196	0.40	0.44	0.31	0.56	5.78	0.000	0.80	1	0.371
		长期导向	10	6696	0.44	0.51	0.43	0.58	11.02	0.000			
	关系幸福感	低权力距离	9	18411	0.48	0.57	0.30	0.76	3.74	0.000	0.02	1	0.876
		高权力距离	9	3678	0.48	0.60	0.33	0.77	3.97	0.000			
		集体主义	8	3464	0.52	0.64	0.38	0.80	4.20	0.000	0.43	1	0.511
		个人主义	10	18625	0.45	0.53	0.27	0.72	3.71	0.000			
		短期导向	6	2213	0.45	0.54	0.19	0.77	2.88	0.004	0.10	1	0.747
		长期导向	12	19876	0.49	0.60	0.38	0.76	4.62	0.000			
	健康幸福感	低权力距离	7	5574	0.15	0.17	0.02	0.32	2.18	0.030	0.91	1	0.341
		高权力距离	12	8445	0.22	0.26	0.15	0.37	4.39	0.000			
		集体主义	11	8231	0.26	0.30	0.19	0.41	5.23	0.000	4.37	1	0.037
		个人主义	8	5788	0.11	0.12	−0.02	0.25	1.72	0.085			
		短期导向	6	4404	0.11	0.12	−0.10	0.32	1.05	0.292	1.97	1	0.161
		长期导向	13	9615	0.24	0.28	0.18	0.37	5.29	0.000			

由表 3 可见，权力距离、集体(个人)主义倾向显著调节了 HPWPs 与主观幸福感的关系(Q_B=10.02, p=0.002; Q_B=5.28, p=0.022)；权力距离显著影响了 HPWPs 与心理幸福感的关系(Q_B=4.67, p=0.031)；高权力距离和集体主义导向员工感知的 HPWPs 与主观幸福感的关系强度(ρ=0.56; ρ=0.55)显著强于低权力距离和个人主义导向的员工(ρ=0.34; ρ=0.38)，高权力距离

员工感知的 HPWPs 与心理幸福感的相关性(ρ=0.55)显著强于低权力距离的员工(ρ=0.42)，这一结论与研究假设相反。

集体(个人)主义倾向调节了 HPWPs 与健康幸福感的关系(Q_B=4.37, p=0.037)。集体主义导向员工 HPWPs 与健康幸福感的正相关(ρ=0.30)显著强于个人主义导向的员工(ρ=0.12)。文化取向对 HPWPs 与关系幸福感的调节效应并不显著。研究假设 2c、3a、3b、3c、4a、4c 并未得到验证，2b 得到部分验证。

表 4 行业的调节作用检验结果

调节因素	HPWPs 与幸福感	类别	*k*	*N*	*r*	ρ	95%*CI*		*Z*	*P*	Q_B	*df(Q)*	*p*
							95%*LL*	95%*UL*					
行业	主观幸福感	生产性服务业	3	1047	0.14	0.18	−0.17	0.49	1.01	0.314	5.99	1	0.014
		医疗服务业	7	3278	0.52	0.61	0.44	0.74	5.96	0.000			
	关系幸福感	生产性服务业	5	1871	0.37	0.41	−0.03	0.72	1.84	0.066	1.19	1	0.276
		医疗服务业	4	2585	0.57	0.68	0.30	0.88	3.10	0.002			
	健康幸福感	生产性服务业	8	6341	0.33	0.38	0.27	0.47	6.55	0.000	5.90	1	0.015
		医疗服务业	4	2206	0.11	0.14	−0.03	0.30	1.60	0.109			

由表 4 可见，行业差异显著调节了 HPWPs 与主观幸福感、健康幸福感之间的关系(Q_B=5.99, p=0.014; Q_B=5.90, p=0.015)。在医疗服务业，员工感知的 HPWPs 与主观幸福感的正相关(ρ=0.61)显著强于生产性服务业(ρ=0.18)。但医疗服务业员工 HPWPs 与健康幸福感的正相关(ρ=0.14)显著低于生产性服务业(ρ=0.38)，行业对 HPWPs 与关系幸福感之间关系的影响不显著(p>0.05)。研究假设 5 得到部分支持。

5 结果与讨论

5.1高绩效工作系统对员工幸福感的主效应

本研究基于国内外 55 项独立实证研究的数据进行了元分析，发现 HPWPs 与主观幸福感、心理幸福感和关系幸福感呈显著正相关，这与以往的研究结论一致(Peccei & Van De Voorde, 2019；曹曼 等，2019)。但与以往研究结论(Babic et al., 2019; Qi et al., 2021)不同的是，本研究发现，HPWPs 与健康幸福感呈显著正相关，即 HPWPs 并不会损害健康幸福感。由于 HPWPs 与员工幸福感的各维度均存在显著且一致的正相关，并未发现 HPWPs 对员工幸福感的不同维度具有“矛盾效应”(Guerci et al., 2022)。因此，本研究的结论并不支持 HPWPs 存在“双刃剑效应”的观点。原因可能在于：

第一，HPWPs 赋予员工所需的工作资源，如工作自主性、工作参与、组织支持和工作丰富化等，这不仅有益于员工胜任并完成工作任务，而且工作安全感和灵活的工作设计等工作资源能够消除高工作要求的负面效应，消除其对健康幸福感的消极作用。这些工作资源满足了员工的基本需求(如胜任、关系和自主需要等)，增强了他们的自我效能感和组织归属感，实现了资源的增益(胡恩华 等，2020)，进而提升了心理幸福感和关系幸福感。

第二，HPWPs 中的不同实践束可能对员工幸福感具有多重效应，当这些因素聚合在一起时，其作用可能会相互对立或抵消。如员工参与管理在提升心理幸福感的同时，会对关系幸福感产生负向影响(Loon et al., 2019)；激励性薪酬在激发员工工作动机提高工作满意度的同时，也可能导致焦虑，对员工健康幸福感产生消极影响(Loon et al., 2019)；“灵活的工作安排”在增强工作自主权、有益于工作家庭平衡的同时会导致工作不安全感(Lange, 2013)。

第三，HPWPs 与员工幸福感之间的关系可能受到其他因素的调节，比如，员工的年龄、性别、人格特质等个体特征(Peccei, 2004)，这些个体特征的差异可能导致其对 HPWPs 的感知存在差异。例如 Kooij 等(2013)的研究发现发展型人力资源管理实践与员工幸福感之间的相关性会随着年龄的增长而减弱。年轻员工可能将 HPWPs 带来的高工作要求或绩效压力视为挑战性工作要求，这将诱发其内在驱动力，激发其工作热情(Bakker & Demerouti, 2007)。具有工作热情的员工通常会自愿努力工作，并不会导致工作倦怠、情绪耗竭和健康幸福感降受损(Franke & Schreier, 2010; Ollo-Lopez et al., 2010; Thoits & Hewitt, 2001)。此外，人格特质也可能是影响 HPWPs 与健康幸福感关系重要调节因素，如张广胜和杨春荻(2022)的研究便发现，HPWPs 只能给具有自我实现人格的员工带来工作幸福感。

5.2HPWPs 与员工幸福感关系的调节变量

5.2.1 文化差异的调节效应

本研究发现，文化情境影响了 HPWPs 与员工幸福感间的关系。集体主义导向员工知觉的 HPWPs 与健康幸福感的正相关显著强于个人主义导向的员工。权力距离、集体(个人)主义倾向显著调节了 HPWPs 与主观幸福感和心理幸福感的关系，高权力距离和集体主义导向员工知觉的 HPWPs 与主观幸福感的正相关显著强于低权力距离和个人主义导向的员工；高权力距离的员工感知的 HPWPs 与心理幸福感的正相关显著强于低权力距离的员工，这些结论与研究假设相反。

研究结论一致表明，在东方高权力距离、集体主义文化背景下，员工感知的 HPWPs 与主观幸福感和心理幸福感的相关性显著高于西方低权力距离和个人主义文化背景的员工。一

方面，这可能与国际经济形势密切相关，近十年来，全球经济呈现出“东升西降”的格局(李兴, 2021)，东方新兴市场和发展中经济体强劲增长，而西方国家呈现出增长乏力的低迷态势，这可能会影响企业员工的工作稳定性与工作安全感，进而影响其工作满意度、生活满意度和幸福感。

另一方面，随着时代的变迁，国家文化可能已经发生改变(Rabl et al., 2014)。Hauff 和 Richter(2015)的元分析发现，一些国家偏离了 Hofstede(1980)报告中排名表的位置，例如，许多东欧和南美国家的文化通常被描述为高权力距离和集体主义导向，但在 20 世纪 90 年代以来，这些国家的权力距离得分在减少，而个人主义得分在增加；相反，美国、加拿大和德国等西方国家，权力距离得分在增加，个人主义得分在减少。后续的元分析研究需要去追踪这些文化的动态变化及其相应的影响。

5.2.2 行业的调节效应

HPWPs 与心理幸福感和健康幸福感的关系均受到行业调节，相比于生产性服务业，医疗服务业中员工感知的 HPWPs 与心理幸福感的正相关更强。可能的原因在于：医院实施了投资型的、内部导向的 HPWPs，如内部劳动力市场、广泛的培训、长期的工作保障，有利于发展长期的员工关系，提升员工幸福感；相较之下，生产性服务业则通常实施利诱型的、市场导向的 HPWPs，企业以短期、交易的观点来看待员工，不利于员工职业发展和幸福感。

6 总结与展望

6.1理论贡献

(1)本研究厘清了 HPWPs 与员工幸福感各维度(主观幸福感、心理幸福感、关系幸福感、健康幸福感)之间的关系。已有研究对 HPWPs 与员工幸福感各维度的关系并未达成一致的结论，本研究基于 55 项独立研究的数据，对 HPWPs 与员工幸福感各个维度的实证研究结果进行了系统的检验，发现 HPWPs 与主观幸福感、心理幸福感、关系幸福感和健康幸福感均为显著正相关，即具有“一致效应”。这一结论支持了“双赢论”，是对现有研究的重要扩展，有益于全面理解 HPWPs 与员工幸福感的关系。

(2)本研究发现，HPWPs 对健康幸福感具有正面作用，研究结论不支持 HPWPs 对员工幸福感具有“矛盾效应”的观点。以往研究发现，HPWPs 对员工幸福感具有“矛盾效应”，人力资源实践在改善某方面幸福感的同时，会破坏另一方面的幸福感，尤其会损害健康幸福

感(Guerci et al., 2022; Van De Voorde et al., 2012)，即具有“双刃剑效应”(Grant et al., 2007)。本研究的结果表明，HPWPs 对健康幸福感不仅不存在显著的负面影响，甚至具有显著的正向作用，这一研究结论与现有研究结论不同，颠覆了现有研究对 HPWPs 的负面评价，启示学界重新认识和审视 HPWPs 的价值。

(3)本研究拓展了对 HPWPs 与员工幸福感关系的边界条件研究成果。以往有关 HPWPs 有效性的调节变量主要关注组织特征(组织文化与工作特征)以及个体认知差异，而本研究对于二者关系的情境制约因素从个体和组织层面扩展到更为宏观的文化和行业层面。研究结论不仅丰富了 HPWPs 与员工幸福感关系的跨文化及行业的研究成果，而且为深入理解 HPWPs 与员工幸福感的关系界定了更为清晰的边界条件。

6.2实践启示

(1)HPWPs 的有效性不仅取决于组织实施的人力资源实践，更加取决于员工对 HPWPs 的感知和评价，因此，组织在设计 HPWPs 政策与开展 HPWPs 实践时，应具有用户思维和产品思维导向，切实考虑员工作为内部顾客的感受，从员工体验的视角，基于员工的需求开发出有针对性和适应性的人力资源服务产品，以更好的匹配员工对工作资源的需求。

(2)组织在设计和实施 HPWPs 时，应关注员工的文化价值取向。本研究发现，文化价值取向显著调节了 HPWPs 对员工幸福感的作用。建议组织在实施 HPWPs 时，应考虑员工的文化价值取向，培养组织与员工的共同体意识，重视员工的成长与发展，提升员工对组织的认同与忠诚，使 HPWPs 的有效性得到更充分的发挥。

(3)医疗服务业员工感知的 HPWPs 对心理幸福感的积极作用强于生产性服务业，因此，组织应根据行业特征调整 HPWPs，使组织战略与人力资源策略相契合，组织目标与员工目标协同一致，才能达成组织绩效与员工幸福感的双赢。

6.3研究局限及展望

本研究的局限：(1) 样本量为 53 篇实证文献，样本量相对较小，可能会在一定程度上影响研究结果的稳定性。(2)仅纳入了中英文文献，未将其他语言的文献纳入分析，可能存在一定的文献选择偏差。未来研究可考虑纳入更多语言的文献，对 HPWPs 与员工幸福感的关系做进一步的检验和讨论。(3)部分元分析的效应值数量偏少，行业主要集中在服务业，其他行业的样本量偏少。

未来的研究应从下述方面进行拓展：

(1)纳入更多的文化维度(例如不确定性规避、阴柔−阳刚、放纵−约束)和行业变量，以进

一步验证现有结论的跨文化和跨行业的一致性。(2)HPWPs 与员工幸福感关系的中间机制有待进一步挖掘。本研究检验了 HPWPs 与员工幸福感的关系，而且探讨了文化背景和行业对员工感知的 HPWPs 与幸福感之间关系的调节作用。未来的研究可以探究两者关系间潜在的中介机制(如工作期望、员工自我效能感等)。(3)未来的元分析研究需要对 HPWPs 与员工幸福感的跨层次关系开展进一步的探索，以期进一步明晰 HPWPs 提升员工幸福感、实现员工幸福和组织绩效双赢的过程及制约情境。(4)新的人力资源实践在不断涌现，例如可持续人力资源管理、幸福导向人力资源实践、健康导向型人力资源体系等，未来可以进一步检验更多新的人力资源构念对员工幸福感的影响，以帮助企业更好地对员工进行激励。

参考文献

(带*文献表示纳入元分析的文献)

曹曼, 席猛, 赵曙明. (2019). 高绩效工作系统对员工幸福感的影响——基于自我决定理论的跨层次模型. *南开管理评论, 22*(2), 176−185.

陈笃升. (2014). 高绩效工作系统研究述评与展望: 整合内容和过程范式. *外国经济与管理, 36*(5), 50−60.

程德俊, 赵勇. (2011). 高绩效工作系统对企业绩效的作用机制研究: 组织信任的中介作用. *软科学, 25*(4), 96−99+105.

胡恩华, 胡京京, 单红梅, 张毛龙. (2020). 基于工会实践调节效应的高绩效工作系统归因对反生产行为的影响研究. *管理学报, 17*(6), 833−842+948.

蒋建武, 赵珊. (2017). 基于高绩效工作系统影响的知识型移动工作者工作疏离感跨层研究. *管理学报, 14*(3), 364−372.

李爱梅, 王笑天, 熊冠星, 李斌, 凌文辁. (2015). 工作影响员工幸福体验的"双路径模型"探讨——基于工作要求−资源模型的视角. *心理学报, 47*(5), 624−636.

李敏, 邓蓉. (2010). 汽车合资企业人力资源管理和员工幸福感关系的实证研究. *软科学, 24*(4), 104−108.

李霞, 盛晴, 卞靖. (2016). 以生产性服务业促进制造业升级. *宏观经济管理, 389*(5), 34−36+54.

李兴. (2021). 国际格局演变与"两个一百年"奋斗目标. *人民论坛·学术前沿, 230*(22), 106–113.

李燕萍, 徐嘉. (2014). 基于组织认同中介作用的集体主义对心理幸福感的多层次影响研究. *管理学报, 11*(2), 198−205.

刘善仕, 刘辉健. (2005). 人力资源管理系统与企业竞争战略匹配模式研究. *外国经济与管理, 27*(8), 41−46.

刘善仕, 周巧笑. (2004). 高绩效工作系统与绩效关系研究. *外国经济与管理,* (7), 19−23.

施杨, 李南. (2009). 高参与工作系统与企业绩效研究综述. *科技管理研究, 29*(12), 264–267.

苏涛, 陈春花, 李芷慧, 潘伟, 冯镜铭. (2019). 跨文化视角下员工工作对家庭冲突与工作态度关系的 Meta 研究. *管理学报, 16*(11), 1650−1660.

孙健敏, 王宏蕾. (2016). 高绩效工作系统负面影响的潜在机制. *心理科学进展, 24*(7), 1091−1106.

孙健敏, 邢璐, 尹奎, 杨烨娣. (2018). 高绩效工作系统何时带来幸福感?——核心自我评价与成就动机的作用. *首都经济贸易大学学报, 20*(6), 44−53.

王佳燕, 蓝媛美, 李超平. (2022). 二元工作压力与员工创新关系的元分析. *心理科学进展, 30*(4), 761−780.

王震, 孙健敏, 赵一君. (2012). 中国组织情境下的领导有效性: 对变革型领导、领导−部属交换和破坏型领

导的元分析. *心理科学进展, 20*(2), 174−190.

卫旭华, 王傲晨, 江楠. (2018). 团队断层前因及其对团队过程与结果影响的元分析. *南开管理评论, 21*(5), 139−149+187.

卫旭华. (2021). *组织与管理研究中的元分析方法*. 北京: 科学出版社.

魏巍, 彭纪生, 华斌. (2020). 资源保存视角下高绩效人力资源系统对员工突破式创造力的双刃剑效应. *管理评论, 32*(8), 215−227.

夏杰长, 肖宇. (2019). 生产性服务业: 发展态势、存在的问题及高质量发展政策思路. *北京工商大学学报(社会科学版), 34*(4), 21−34.

谢俊, 储小平, 汪林. (2012). 效忠主管与员工工作绩效的关系: 反馈寻求行为和权力距离的影响. *南开管理评论, 15*(2), 31−38+58.

*颜爱民, 胡仁泽, 徐婷. (2016). 新生代员工感知的高绩效工作系统与工作幸福感关系研究. *管理学报, 13*(4), 542−550.

杨伟文, 李超平. (2021). 资质过剩感对个体绩效的作用效果及机制：基于情绪−认知加工系统与文化情境的元分析. *心理学报, 53*(5), 527−554.

张广胜, 杨春荻. (2022). 高绩效工作系统能为何类员工带来幸福感?——基于人本主义心理学和环境心理学视角. *工程管理科技前沿, 41*(5), 65−72.

张建平, 秦传燕, 刘善仕. (2020). 寻求反馈能改善绩效吗?——反馈寻求行为与个体绩效关系的元分析. *心理科学进展, 28*(4), 549−565.

张军伟, 肖小虹, 张亚军, 周芳芳. (2019). 高绩效工作系统对员工工作绩效与情绪衰竭的差异化影响机制. *管理评论, 31*(10), 178−190.

张文勤, 孙坤康, 杨茂沁, 孙锐. (2020). 高绩效人力资源管理对员工体验的双刃剑效应: 基于人力资源管理归因的过程模型. *中国人力资源开发, 37*(9), 115−129.

张兴贵, 陈玮瑜. (2017). 超越绩效: 人力资源管理视野中的员工幸福感研究. *西北师大学报(社会科学版), 54*(5), 127−136.

张正堂, 李瑞. (2015). 企业高绩效工作系统的内容结构与测量. *管理世界, 260*(5), 100−116.

章凯, 林丛丛. (2018). 员工幸福感的心理目标实现进程说. *管理学报, 15*(6), 818−826.

赵新元, 王甲乐, Melisa Santjoko, 林彩虹. (2020). 医院家长式领导对医护人员离职意愿影响机制的跨层次研究. *管理评论, 32*(9), 193−204.

郑伯埙. (1999). 企业组织中上下属的信任关系. *社会学研究,* (2), 24−39.

*郑晓明, 余宇, 刘鑫. (2020). 高绩效工作系统对情绪劳动的影响: 一个多层次模型. *科学学与科学技术管理, 41*(11), 132−145.

郑晓旭, 何煜倩, 董浩然, 周向阳, 孟慧. (2023). 领导政治技能会抑制员工的沉默行为吗?——领导信任和权力距离的作用. *心理科学, 46*(2), 378−385.

邹琼, 佐斌. (2004). 人格、文化与主观幸福感的关系及整合模型述评. *心理科学进展,* (6), 900−907.

*Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal, 22*(4), 409−427.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off.* New York: Cornell University Press.

Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review, 17*(1), 77−92.

*Babic, A., Stinglhamber, F., & Hansez, I. (2019). High-performance work systems and well-being: mediating role of work-to-family interface. *Psychologica Belgica, 59*(1), 301−320.

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178–189). New York: Oxford University Press.

Bakker, A. B, & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309−328.

Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management, 37*(3), 709−743.

*Biétry, F., & Creusier, J. (2017). How to develop the full well-being profile among us employees? A person-centered approach. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines, 106*(4), 3.

Bohnlein, P., & Baum, M. (2020). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the oderating role of societal culture. *The International Journal of Human Resource Management,* 1−39.

Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency. *Human Resource Management, 53*(3), 403−420.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal, 15*(3), 67−94.

Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management Studies, 43*(4), 813−839.

Chaudhuri, K. (2009). A discussion on HPWS perception and employee behavior. *Global Business & Management Research, 1*, 27−42.

Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal, 50*, 226−238.

Chuang, C.−H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology, 63*(1), 153−196.

Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management, 26*(1), 5−30.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology, 59*(3), 501−528.

Dagenais Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies, 13*(4), 659–684.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 19–43.

Dickersin, K. (1997). How important is publication bias? A synthesis of available data. *AIDS Education and Prevention, 9*(1), 15−21.

Drover, W., Wood, S., & Corbett, A. (2018). Towards a cognitive view of signalling theory: Individual attention and signal set interpretation. *Journal of Management Studies, 55*, 209−231.

Ehrnrooth, M., & Björkman, I. (2012). An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies, 49*(6), 1109–1135.

Erdogan, B., & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 1−17.

Erickson K. (2004). To invest or detach? Coping strategies and workplace culture in service work. *Symbolic Interaction, 27*, 549−572.

Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The

mediating role of internal social structure. *Journal of Management, 31*(5), 758−775.

*Fan, D., Cui, L., Zhang, M. M., Zhu, C. J., Härtel, C. E. J., & Nyland, C. (2014). Influence of high performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: Empirical evidence from the Chinese healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(7), 931−950.

Francesco, A. M., & Chen, Z. X. (2004). Collectivism in action: Its moderating effects on the relationship between organizational commitment and employee performance in China. *Group & Organization Management, 29*, 425−441.

Franco–Santos, M., & Doherty, N. (2017). Performance management and well-being: A close look at the changing nature of the UK higher education workplace. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(16), 2319–2350.

Franke, N., & Schreier, M. (2010). Why customers value self-designed products: The importance of process effort and enjoyment*. *Journal of Product Innovation Management, 27*(7), 1020−1031.

Godard, J. (2001). Beyond the high-performance paradigm? An analysis of variation in Canadian managerial perceptions of reform programme effectiveness. *British Journal of Industrial Relations, 39*, 25−52.

Grant, A. M., Chrmistianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives, 21*(3), 51−63.

Gu, M., Li Tan, J.H., Amin, M., Mostafiz, M.I., & Yeoh, K. K. (2022). Revisiting the moderating role of culture between job characteristics and job satisfaction: A multilevel analysis of 33 countries. *Employee Relations, 44*(1), 70−93.

*Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S. (2022). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: Are there any tradeoffs? *The International Journal of Human Resource Management,* 1−31.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal, 27*(1), 22–38.

Hauff, S., & Richter, N. (2015). Power distance and its moderating role in the relationship between situational job characteristics and job satisfaction. *Cross Cultural Management: An International Journal, 22*(1), 68−89.

Hedges L. V., & Olkin I. (1985). *Statistical methods for meta-analysis*. Orlando: Academic Press.

Higgins, J., Thompson, S., Deeks, J., & Altman, D. (2002). Statistical heterogeneity in systematic reviews of clinical trials: A critical appraisal of guidelines and practice. *Journal of Health Services Research & Policy, 7*(1),

51−61.

*Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management, 59*(3), 235−253.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*(1), 103−128.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organisations: Software of the mind*. London: McGraw−Hill.

Hofstede, G., Hofstede G. J., & Minkov M. (2010). *Culture and organisations: Software of the mind*. New York: McGraw−Hill.

Hu, X., & Jiang, Z. (2018). Employee-oriented HRM and voice behavior: A moderated mediation model of moral identity and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(5), 746−771.

Huang, L.−C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y.−P., Chen, S.−Y. & Hsieh, M.−J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review, 45*(2), 296−314.

Huang, Y., Fan, D., Su, Y., & Wu, F. (2018). High-performance work systems, dual stressors and "new generation" employee in China. *Asia Pacific Business Review, 24*(4), 490–509.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human-resource management-practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635−672.

*Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management, 39*(6), 1699−1724.

Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2015). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management, 56*(1), 69−91.

Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal, 52*(3), 599−627.

Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress,* 1–23.

Kastanakis, M. N., & Voyer, B. G. (2014). The effect of culture on perception and cognition: A conceptual framework. *Journal of Business Research, 67*(4), 425−433.

Kepes, S., Banks, G. C., McDaniel, M., & Whetzel, D. L. (2012). Publication bias in the organizational sciences. *Organizational Research Methods, 15*(4), 624−662.

*Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HRM practices and employee performance: The mediating role of well-being. *Employee Relations, 40*(2), 227−243.

Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices, person-organization fit, and burnout: A time-lagged study of health care employees. *Human Resource Management, 56*(5), 821−835.

*Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal, 23*(1), 18−35.

Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies, 45*(1), 1−25.

Lange, T. (2013). Scarred from the past or afraid of the future? Unemployment and job satisfaction across European labour markets. *International Journal of Human Resource Management, 24*(6), 1096–1112.

Lawler E. E., MoHRMman S., & Ledford G. E. (1992). The fortune 1000 and total quality. *Journal for Quality and Participation, 15*(5), 6−10.

Liao, S.−H., Hu, D.−C., & Chung, H.−Y. (2009). The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(8), 1810−1826.

Loon, M., Otaye–Ebede, L., & Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: An integrative literature review and new directions for research. *The International Journal of Human Resource Management,* 1–32.

Luu, T. T. (2019). Discretionary HR practices and employee well-being. *Personnel Review, 49*(1), 43−66.

Macky, K., Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 46*(1), 38−55.

Madhavan, S. (2011). *Cross-cultural management: concepts and cases*. Oxford University Press, Oxford.

*Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal, 34*(4), 424−438.

Naseer, S., Donia, M. B. L., Syed, F., & Bashir, F. (2019). Too much of a good thing: The interactive effects of cultural values and core job characteristics on hindrance stressors and employee performance outcomes. *Human Resource Management, 59*(3), 271−289.

Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal International Business Studies, 27,* 753−779.

*Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2018). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal.*

Ollo−Lopez, A., Bayo−Moriones, A., & Larraza−Kintana, M. (2010). The relationship between new work practices and employee effort. *Journal of Industrial Relations, 52*(2), 219−235.

Oruh, E. S., & Dibia, C. (2020). Employee stress and the implication of high-power distance culture: Empirical evidence from Nigeria's employment terrain. *Employee Relations: The International Journal, 42*(6), 1381−1400.

Orwin, R. G. (1983). A fail-safe N for effect size in meta−analysis. *Journal of Educational Statistics, 8*(2), 157−159.

Pagán–Castaño, E., Maseda–Moreno, A., & Santos–Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research.*

Peccei, R. E. (2004, January 15). Human resource management and the search for the happy workplace. *ERIM Inaugural Address Series Research in Management*. Retrieved from http://hdl.handle.net/1765/1108.

Peccei, R. E., Voorde, FCV. D., & Veldhoven M. JPMV. (2013). HRM, performance and well-being. *Managing People & Performance,* 15−46.

Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management−well-being−performance research revisited: past, present, and future. *Human Resource Management Journal. 29*(4), 539−563.

*Qi, W., Enhua, H., Jiandong, S., & Hongmei, S. (2021). Double-edged sword effect of high-performance work system on employee well-being—moderating effect of union practice. *Frontiers In Psychology, 12*, 619345−619345.

Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B., & Kühlmann, T. M. (2014). A meta-analysis of country differences in the

high-performance work system−business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. *Journal of Applied Psychology, 99*(6), 1011−1041.

Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing, 31*(5), 485−504.

Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management, 44*(4), 471–488.

Rode, J. C., Huang, X., & Flynn, B. (2016). A cross-cultural examination of the relationships among human resource management practices and organisational commitment: An institutional collectivism perspective. *Human Resource Management Journal, 26*(4), 471−489.

Rosenthal, R. (1979). The file drawer problem and tolerance for null results. *Psychological Bulletin, 86*(3), 638–641.

Ryff, C. D, & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality Social Psychology, 69*, 719–727.

*Sadatsafavi, H., Walewski, J., & Shepley, M. M. (2015). The influence of facility design and human resource management on health care professionals. *Health Care Management Review, 40*(2), 126−138.

Sakuraya, A., Imamura, K., Watanabe, K., Asai, Y., Ando, E., Eguchi, H., … Kawakami, N. (2020). What kind of intervention is effective for improving subjective well-being among workers? A systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Frontiers in Psychology, 11*.

*Salas−Vallina, A., Pasamar, S. & Donate, M.J. (2021). Well-being in times of ill-being: How AMO HRM practices improve organizational citizenship behaviour through work-related well-being and service leadership. *Employee Relations, 43*(4), 911−935.

Sanders, K., Yang, H., & Li, X. (2019). Quality enhancement or cost reduction? The influence of high-performance work systems and power distance orientation on employee human resource attributions. *The International Journal of Human Resource Management,* 1−28.

Schaufeli, W. B. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *The International Review of Social Psychology, 19,* 87−131.

Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchanges: Construct development and validation, *Journal of Applied Social Psychology, 36*(4), 837−867.

Slemp, G. R., & Vella−Brodrick, D. A. (2013). Optimising employee mental health: The relationship between

intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies, 15*(4), 957−977.

Sun, L.−Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal, 50*(3), 558−577.

*Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology, 62*(1), 1−29.

Thoits, P. A., & Hewitt, L. N. (2001). Volunteer work and well-being. *Journal of Health & Social Behavior, 42*(2), 115−131.

Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies, 38*(8), 1121–1149.

Tzabbar, D., Tzafrir, S., & Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review, 27*(1), 134–148.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews, 14*(4), 391–407.

Vo, A., & Bartram, T. (2012). The adoption, character and impact of strategic human resource management: A case study of two large metropolitan Vietnamese public hospitals. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(18), 3758−3775.

Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal, 38*, 152−172.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management, 28*(3), 247−276.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295−320.

*Xia, J., Zhang, M. M., Zhu, J. C., Fan, D., & Samaratunge, R. (2019). HRM reforms and job-related well-being of academics. *Personnel Review, 49*(2), 597−619.

*Young, S., Bartram, T., Stanton, P., & Leggat, S. G. (2010). High performance work systems and employee well-being. *Journal of Health Organization and Management, 24*(2), 182−199.

*Zhang, B., & Morris, J. L. (2013). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(1), 68−90.

*Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., & Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(16), 3196−3212.

Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2015). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior, 37*(6), 823−844.

Do high performance work systems impair employee well-being? Evidence from a meta-analysis

ZHANG Xinggui[1], HU Xiandan[1], SU Tao[2]

([1]School of Business, Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou 510006, China;

[2]School of Management, Guangdong University of Technology, Guangzhou 510520, China)

Abstract: This paper aims to examine the relationship between high-performance work systems and employee well-being and to test the moderating effect of cultural and industry differences on the relationship by conducting a meta-analysis based on data from 55 independent studies in 53 research papers with a total study sample size of 51,750. The results indicate that: （1）. A high performance work system has significant positive effect on all dimensions of employee well-being. i.e., a "consistent effect" rather than a "contradictory effect".（2）. Cultural contexts moderated the relationship between high-performance work systems and employee well-being. The positive association between employees' perceived high-performing work systems and subjective well-being, psychological well-being, and health well-being in the high power distance and collectivist cultural context was significantly stronger than that of employees with low power distance and individualistic tendencies. （3）. The industry in which the employees serve has a significant moderating effect on the relationship between perceived high-performing work systems and employee well-being. The positive association between high-performing work systems and subjective well-being was stronger for employees in the health care service industry than in the production service industry; however, the positive association between perceived high-performing work systems and health well-being was lower for employees in the health care service industry than in the production service industry. The findings suggest that the academic community should re-understand and examine the value of high-performance work systems.

Key words: high-performance work systems, employee well-being, cultural context, industry differences, meta-analysis